

TANTANGAN IMPLEMENTATIF BUDAYA KORPORAT DALAM MERUBAH SISTEM LAYANAN JASA PENDIDIKAN

Ni'matus Sholihah,¹

Abstrak

Artikel sederhana ini merupakan wujud pengembangan kajian manajemen pendidikan. Dulu, lembaga pendidikan dinilai hanya mengimplementasikan sistem manajemen tradisional yang berfokus ketaraturan administratif semata. Pemimpin memiliki peran sebagai administrator yang memperhatikan aspek-aspek mekanis-fungsional di dalam lembaga pendidikan. Kata inovasi, invansi, dan perubahan merupakan aspek yang sulit ditemukan. Namun, seiring berjalannya waktu, adaptasi lembaga pendidikan terhadap perkembangan pun pesat. Lembaga pendidikan tidak hanya berorientasi pada aspek internal kelebagaannya, melainkan juga memperhatikan sistem pelayanan terhadap konsumen 'jasa pendidikan'. Oleh karenanya, mesti ada perubahan cara, pendekatan, dan sistem baru untuk bisa menyerupai layanan jasa lainnya. Rhenald Kasali, Buchari Alma, dan beberapa praktisi pendidikan lainnya, menyarankan adanya perubahan paradigmatis budaya manajemen lembaga pendidikan. Mereka menyebutnya sebagai budaya korporat. Sebuah nilai budaya yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Ide besar ini, cukup sulit diimplementasikan karena di lembaga pendidikan sudah ada budaya klasik yang melekat terlalu lama. Tulisan ini akan menjelaskan beberapa tantangan budaya laten yang bisa menggagalkan proses implementasi budaya korporat di lembaga pendidikan.

Keyword: Budaya Korporat dan Layanan Jasa

¹ Dosen dan Sekretaris Jurusan Kependidikan Islam UIN Sunan Ampel Surabaya

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sarana yang paling strategis untuk mewujudkan peningkatan sumber daya manusia. Sebab peran pendidikan yang strategis ini akan bermakna dan dapat mencapai tujuannya melalui sistem yang relevan dengan pembangunan dan kualitas tinggi, baik dari segi proses maupun hasilnya. Demikian halnya peran lembaga pendidikan dari kaca mata sebuah lembaga *corporate*, maka lembaga pendidikan ini adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen. Konsumen utamanya ialah siswa, atau mahasiswa, disamping itu masih banyak konsumen lain. Apabila produsen tidak mampu memasarkan hasil produksinya, dalam hal ini jasa pendidikan, disebabkan karena mutunya tidak disenangi oleh konsumen, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan pribadi individu, layanan tidak memuaskan, maka produk jasa yang ditawarkan tidak akan laku.

Namun adakalanya pihak pengelola pendidikan, tidak senang atau sangat alergi terhadap istilah-istilah bisnis dibawa ke dalam manajemen pendidikan. Sebenarnya ini tidak perlu demikian, karena konsep bisnis sangat membantu lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan menyongsong keunggulan masa depan. Konsep bisnis dalam lembaga pendidikan tidak semata-mata bertujuan mengejar laba, dan bersifat komersial. Pada hakekatnya konsep bisnis, berarti penekanan pada efisiensi dan kreativitas peningkatan produktivitas dan menjaga kualitas.²

Sedangkan organisasi dalam konteks ini dapat diklasifikasikan menjadi dua bentuk yaitu bisnis yang mengejar profit dan bisnis yang tidak mengejar profit. Lembaga pendidikan tergolong bisnis yang tidak mengejar laba. Kita lebih mengenalnya

² Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, 2008., 258

non profit organization, sama halnya dengan yayasan yang mengumpulkan dana untuk membiayai kegiatannya. Dunia pendidikan juga mencari dana untuk membiayai proses belajar mengajar. Meskipun selama ini pemaknaan terhadap pengelolaan lembaga pendidikan hanya dipandang dari sudut pandang sosial. Sebab sekolah sebagai lembaga sosial yang dibiayai oleh pemerintah, demi kepentingan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Namun keuangan pemerintah tidak memiliki jaminan membiayai pendidikan secara memadai yang tentunya akan memunculkan permasalahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Kemampuan keuangan pemerintah, defisit anggaran, banyak pengeluaran pemerintahan tidak terduga, seperti beruntunnya bencana yang datang, gempa, tanah longsor, kecelakaan lalu lintas, kelaparan dimana-mana menyebabkan berkurangnya dana pendidikan. Siapa yang diharapkan untuk membiayai pendidikan disamping dana pemerintah yang terbatas itu, sehingga muncul pandangan bahwa pendidikan harus merupakan tanggung jawab bersama, pemerintah dan masyarakat (orang tua siswa).

Peran masyarakat dalam berpartisipasi bersama pemerintah membiayai pendidikan, tentu mereka meminta akuntabilitas, mengharapkan pendidikan dikelola secara profesional, dengan mutu layanan prima. Mereka akan menuntut lebih dari sumbangan sekolah terhadap perkembangan pribadi putra-putri mereka. Apakah sekolah sudah cukup produktif, berperan dan memberi nilai tambahan kepada anak-anak mereka.

Dalam dimensi lain pemberlakuan depersonalisasi didalam dunia pendidikan atau persekolahan harus dihindarkan, dan sekolah harus lebih memperhatikan siswa dan pegawai lebih manusiawi. Juga harus diperhatikan agar keuntungan yang diperoleh dari sekolah diciptakan sebaik mungkin. Permintaan terhadap hal ini akan semakin menonjol, selama pendidikan

merupakan *prerequisite* untuk memasuki mobilitas sosial, bursa tenaga kerja dan pemenuhan kebutuhan ekonomi individu tanpa mengenyam bangku sekolah rasanya sulit seseorang akan maju. Dan bangsa yang maju ialah bangsa yang memperhatikan pendidikan rakyatnya. Sebagai salah satu *prerequisite* dari kepemimpinan yang efektif menghendaki administrator sekolah harus mempunyai filsafat hidup yang matang, dan berhati-hati menetapkan tujuan pendidikan. Para administrator ini harus orang yang tahu tentang hubungan organisasi dengan masyarakat, dan juga mengetahui seluk beluk organisasi.³

Lembaga pendidikan masa kini banyak mengambil konsep-konsep ilmu ekonomi dan bisnis. Diambilnya pandangan ahli ekonomi dan bisnis ini, karena adanya kesamaan pendekatan, yaitu ahli ekonomi dan administrator dua-duanya berhubungan dengan *decision making*, yang pertama secara teoritik dan yang ke dua secara praktis. perbedaan yang menyolok jika ditinjau dari aspek ekonomi bahwa *income* sebagai *outcome* pendidikan, sedangkan *educate* menekankan terhadap banyak pertimbangan lain dalam apa yang disebut *outcome* pendidikan itu.

Demikian pula halnya mikro ekonomi banyak diterapkan dalam administrasi pendidikan, seperti analisa *cost benefit ratio*, *rate of return*, *financial management*, *human resources*, *marketing management*, *satisfaction*, kualitas pendidikan, lembaga pendidikan sebagai produsen jasa pendidikan, *competitive advantage* dari sebuah lembaga pendidikan, *positioning*, *segmentation* calon siswa, kreativitas, inovatif, produktif, kebanyakan konsep ini berasal dari bisnis ekonomi. Konsep-konsep ini diterapkan dalam dunia pendidikan, untuk menjadi bahan memperkuat akuntabilitas lembaga pendidikan terhadap masyarakat. Masyarakat selalu menginginkan nilai tambah, dan Total Quality Management dari pihak lembaga, agar

³ Ibid, 65

semua transparan, apa yang dilakukan para pimpinan sekolah dan guru di belakang pintu sekolah.

Oleh karenanya searah perkembangan zaman, dalam pengelolaannya lembaga pendidikan dituntut untuk selalu mencermati terhadap perkembangan yang ada diluar atau di lembaga yang lain, sehingga pada taraf berikutnya timbul pembagian tugas dan peran antara beberapa lembaga pendidikan secara fungsional sesuai dengan visi dan misinya. Lembaga pendidikan pada awalnya kita kenal sebagai tempat dimana kita akan membagi dan menerima sebuah pengetahuan didalamnya. lembaga pendidikan juga mempunyai tanggung jawab akan pengembangan lembaganya, dalam ranah sosial, politik dan amat strategis untuk berperan dalam pengelolaan lembaga pendidikan melalui manajemen korporat dengan melibatkan peran masyarakat dalam pelayanan jasa lembaga.

Konsep Budaya Korporat

Terma korporatisasi merupakan salah satu trend untuk dapat mengembangkan organisasi dan perusahaan besar. Korporat pula merupakan jenis dari sebuah pendekatan dalam meningkatkan motivasi kerja dan delegasi wewenang yang lebih meluas⁴. Dengan demikian, korporat dapat dikatakan sebagai suatu tradisi yang dikembangkan pada perusahaan besar untuk meningkatkan daya saing dan pelayanan yang baik terhadap *costumer*.

Demikian korporatisasi menjadi trend dan merangsak masuk keseluruhan aspek kehidupan manusia dalam segala bidang. Maka, muncul istilah budaya korporat. Budaya korporat menurut Rhenald Kasali adalah lawan dari budaya birokratis yang serba formal. Budaya birokratis merupakan budaya prosedural yang

⁴ Triton PB. *Manajemen Strategis ; Terapan Perusahaan dan bisnis*, 97

tertata dengan statis dan kaku, tidak ada fleksibilitas⁵. Oleh sebab itu, ciri budaya korporat disebutkannya sebagai budaya yang ramah, kompetitif dan selalu menerima perubahan sebagai bentuk adaptasi dari internalisasi pengetahuan baru.

Pada umumnya, konsep budaya korporat dapat dilihat berdasarkan kepada beberapa unsur asas, nilai, norma dan kepercayaan yang dilaksanakan oleh anggota suatu organisasi. Konsep budaya korporat adalah ditunjukkan dengan jelas melalui bagaimana sesuatu kerja dalam sesebuah organisasi itu harus dilaksanakan dan dinilai. Di samping itu, budaya korporat juga melibatkan hubungan para pekerja, baik di tingkat dalam maupun tingkat luar pada suatu organisasi. Karena itu, konsep budaya perusahaan adalah juga dilihat dalam bentuk hubungan sesama karyawan dalam sebuah organisasi serta hubungan dengan pihak lain yang berhubungan seperti pelanggan, pemasok atau lembaga pemerintah yang lain⁶.

Diatas sudah disebutkan dengan gamblang pereduksian terminologis Budaya Korporat. Tapi, secara etimologi ilmu manajemen, budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima anggota baru⁷. Tujuan budaya adalah melengkapi para anggota dengan rasa identitas organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi.

Sedangkan budaya perusahaan pada sisi yang sama merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terikat bekerja di bawah naungan suatu perusahaan. Budaya perusahaan umumnya terdiri atas dua lapisan. Pertama adalah

⁵ Rhenald Kasali, *Change*, 297

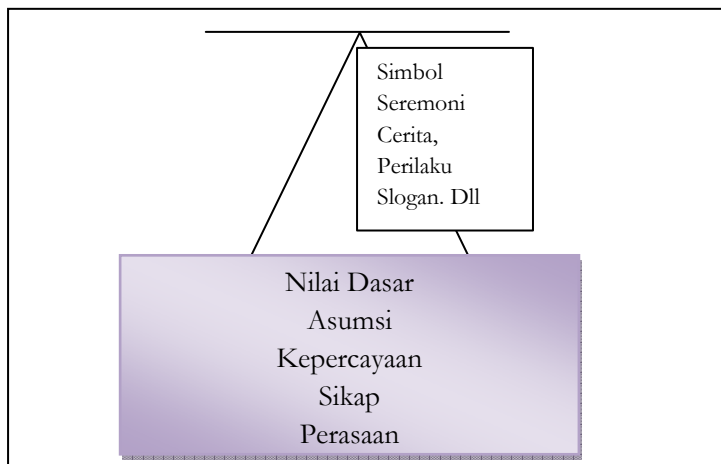
⁶ Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, 2008, hal: 258

⁷ W. Jack Duncan, *Organization Culture : Getting Fix on Elusive Concep*”, *Academy of Managemen Executive*, 3, (1989), 229.

lapisan umumnya mudah dilihat dan sering dianggap mewakili budaya perusahaan secara menyeluruh. Lapisan pertama ini disebut *Visible Artifacts*. Lapisan ini terdiri atas cara berperilaku, berbicara, dan berdandan. Termasuk pula simbol-simbol yang dipakai, kegiatan protokoler (seremonial), dan cerita-cerita yang sering dibicarakan oleh para anggota. Ini disebut dengan identitas⁸.

Kedua Lapisan yang lebih dalam itulah yang sesungguhnya budaya. Ini terdiri dari nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan dan proses berfikir dalam perusahaan⁹. Untuk mengartikan budaya perusahaan, seorang praktisi dapat melakukan analisis yang dimulai dari *Visible Artifacts*, kemudian melakukan penelusuran terhadap pidato-pidato pendiri, wawancara yang dimuat media massa, kejadian penting yang menyebabkan perusahaan harus mengambil tindakan drastis, sejarah perusahaan dan *mission statement* perusahaan¹⁰.

Untuk lebih lengkapnya, ada ilustrasi gambar yang dapat menunjukkan Lapisan-lapisan dalam budaya perusahaan.



⁸ Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia*, 1994, Jakarta; Pustaka Utama Grafiti, hal; 110-111

⁹ *Ibid.*, 111

¹⁰ *Ibid.*,

Dari gambar yang ada di atas, dapat terlihat jelas bahwa lapisan teratas merupakan kerangka simbolik yang ditunjukkan oleh anggota perusahaan. Dalam kehidupan sehari-hari budaya perusahaan bisa kita temukan pada waktu berinteraksi bersama karyawan-karyawan perusahaan besar. Contohnya, karyawan Bank atau Provider telekomunikasi, ada beberapa sapaan yang verbal sopan dan sangat mengesankan. Bantuan-bantuan yang diberikan pun dijelaskan secara detail ditemani senyuman-senyuman manis dari karyawan perusahaan tersebut. Sebagai wujud kontrasnya, prinsip tersebut, tidak dapat ditemukan dalam birokrasi pemerintahan, yang untuk senyum saja sangat sulit.

Jadi, budaya korporat sebagaimana yang dijelaskan di atas, adalah suatu nilai-nilai kebiasaan yang biasa dilaksanakan oleh beberapa perusahaan untuk membentuk karakteristik, kepercayaan dan komitmen dalam bertindak dan bertingkah laku. Sebagai wujud dari sistem diagungkan oleh seluruh bawahan atau staff organisasi yang ada di perusahaan tersebut dapat direalisasikan melalui tiga elemen penting dalam budaya korporat antara lain:

Aspek-Aspek Budaya Korporat

Dalam kajian manajemen, budaya perusahaan atau budaya korporat memiliki aspek-aspek yang selalu dikaji. Aspek pertama adalah aspek eksternal, yaitu lingkungan yang kompetitif dan memerlukan pemikiran secara terus menerus. Aspek kedua adalah aspek internal, yaitu aspek lingkungan kerja karyawan yang kondusif untuk menciptakan sesuatu-sesuatu yang baru dan menjanjikan. Pada aspek eksternal ada hal yang labil dan stabil. Aspek yang labil, adalah budaya adaptasi dan yang stabil adalah budaya misi. Di sisi lain, di Internal mempunyai hal yang serupa. Dalam hal internal yang labil adalah budaya partisipasi.

Sedangkan budaya yang stabil adalah budaya konsistensi yang dapat diwujudkan melalui empat aspek. *Pertama* Budaya

adaptasi ditandai oleh lingkungan yang tidak stabil dengan strategi terfokus pada kegiatan ekstern. *Kedua* Budaya Misi ditandai oleh keadaan lingkungan yang lebih stabil. Dalam keadaan lingkungan stabil perusahaan mulai memperhatikan visi perusahaan di luar perusahaan. *ketiga* Budaya Partisipatif lebih menfokuskan perhatiannya pada keterlibatan seluruh orang dalam perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang cepat. *Keempat* Budaya Konsisten Budaya ini dikembangkan dalam keadaan lingkungan yang stabil. Dalam keadaan itu, perusahaan menfokuskan strateginya ke arah intern perusahaan. Simbol, kepahlawanan dan protokoler, yang didesain oleh praktisi dimaksudkan untuk mendukung kerja sama, tradisi dan mengikuti kebijakan perusahaan mencapai perusahaan tertentu.¹¹

Proses Pembentukan Budaya Korporat

Budaya perusahaan dan budaya organisasi secara umumnya hampir memiliki kemiripan. Oleh karenanya penjelasan tentang proses pembentukan budaya korporat secara teknis dapat ditemukan dalam pelbagai kajian terhadap pengembangan organisasi dan manajemen perubahan. Adapun beberapa strategi yang biasa digunakan untuk membentuk budaya perusahaan tidak lepas dari tiga elemen penting dan tentunya juga dapat digunakan dalam pembentukan budaya korporat suatu lembaga pendidikan¹². *Pertama* Simbol dalam konsep manajemen disebut pula identitas perusahaan. Apakah berbentuk logo perusahaan atau lambang lainnya¹³. Meski masyarakat menganggap bahwa permasalahan simbol adalah pembangunan sebuah persepsi marketing. Tapi, bagi mereka yang berada dalam lingkungan kerja tersebut, membentuk

¹¹ Rhenald Kasali, *Change*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 304

¹² Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia*, 1994, Jakarta; Pustaka Utama Grafiti, hal; 113

¹³ *Ibid.*,

suatu paradigma dan perilaku yang berbeda atas capaian yang diinginkan.

Capaian tersebut akan terus menerus mereka tingkatkan sebagai konsekwensi dari tanggung jawab perusahaan yang akan dikembangkannya. *Kedua* Bahasa Banyak pula perusahaan yang menggunakan bentuk bahasa slogan, motto, filosofi dan bentuk-bentuk lainnya, untuk memberi arti tertentu kepada karyawannya. Bentuk-bentuk ini digali dari para pendiri yang berperan sebagai pimpinan spritual perusahaan. Bila mereka telah tiada, seorang praktisi dapat menggali dari pidato pendiri atau wawancara yang pernah dimuat di media massa.

Dalam merumuskan butir-butir tersebut, seorang praktisi harus dapat memisahkan antara nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dianut pendiri. Hasil akhir harus merupakan suatu komitmen yang disepakati oleh penerus perusahaan bahwa demikianlah nilai-nilai yang dianut oleh para pendiri. Selain itu, dapat pula dirumuskan nilai-nilai yang sesuai dengan karakter industri yang bersangkutan. Yang paling terakhir lebih banyak dilakukan dalam bentuk moto berupa Ritus dan *Ceremony*, Ritus atau ceremony Penerimaan, Ritus atau ceremony Penguatan (*reinforcement*), Ritus Pembaharuan, Ritus Integrasi, Kisah

Prosedur Pemeliharaan Budaya Korporat

Budaya organisasi pada hakikatnya adalah penjelmaan dari visi perusahaan. Ia berfungsi sebagai pemersatu langkah karyawan dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan perusahaan. Budaya oraganisasi juga merupakan (*corporate personality*) yang harus senantiasa dipelihara agar keseimbangan terjaga. Kepribadian ini tercermin dalam citra perusahaan (*corporate image*)¹⁴. Jika budaya

¹⁴ Susanto, A.B, DR. *Menjadi Supercompeny*, 2004(Jakarta: PT. Elek Media) hal; 89

organisasi terpelihara secara baik maka citra perusahaan juga akan senantiasa terpelihara.

Untuk memelihara budaya organisasi, langkah-langkah penting yang harus dilakukan adalah:

- a. Pimpinan perusahaan senantiasa mendorong para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya organisasinya dalam setiap peristiwa penting, terutama yang bersifat ritual.
- b. Pimpinan perusahaan memberikan keteladanan, apalagi dalam budaya yang bersifat *paternalistic* yang menempatkan pimpinan sebagai tokoh sentral. Manajer pimpinan sebuah unit kerja (bagian/departemen/divisi) pada hakikatnya juga merupakan *figure* sentral bagi unit kerja yang dipimpinnya.
- c. Perusahaan memperhitungkan keselarasan antara budaya dominan dan budaya kecil. Budaya kecil harus diakui keberadaannya dan diberikan apresiasi untuk memperkaya budaya dominan.
- d. Pimpinan perusahaan dan para manajer memberikan bimbingan kepada kelompok yang memiliki budaya kecil tertentu agar dapat memahami dan menolerir kelompok lain yang budaya kecilnya berbeda, dan berusaha membantu memecahkan masalah yang dihadapi.
- e. Pimpinan perusahaan dan para manajer senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa budaya organisasi yang dimiliki akan semakin kaya dan kuat karena dibangun melalui sinergi antara budaya-budaya kecil yang ada di dalam perusahaan.

Beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan untuk memperkuat budaya organisasi antara lain adalah sebagai berikut¹⁵:

¹⁵ *Ibid.*, 90

- a. Seleksi karyawan
Dalam pemilihan karyawan, terlebih dahulu dipertimbangkan kesesuaian antara aspirasi calon karyawan dan budaya organisasi, apakah calon tersebut dapat menerima budaya organisasi dan menyesuaikan diri atau justru akan melemahkan budaya yang telah terbentuk.
- b. Penempatan karyawan
Tujuannya adalah agar mereka dapat menghargai rekan sekerja serta norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku. Penempatan karyawan secara tepat diharapkan dapat membentuk rasa kesatuan (*cohesiveness*) di antara para karyawan.
- c. Pendalaman bidang pekerjaan
Setiap karyawan perlu mendalami bidang pekerjaan agar memahami benar apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Harapannya, yang bersangkutan akan menyatu dengan budaya kerja yang ada.
- d. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan
Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan dimaksudkan agar karyawan yang telah menunaikan pekerjaan sesuai ketentuan lebih terpacu lagi untuk bekerja secara baik pada masa yang akan datang. Bentuk penghargaan yang diberikan disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.
- e. Penyebaran cerita dan berita
Penyebarab cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi bertujuan untuk menekankan pentingnya nilai-nilai moral bagi setiap karyawan. Misalnya, cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seorang karyawan yang menyalahgunakan wewenang/jabatannya untuk kepentingan pribadi, meskipun sebenarnya karyawan tersebut sangat potensial bagi perusahaan. Nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang bersangkutan. Penyampaian cerita semacam ini biasanya

dilakukan dalam acara *briefing* atau pada saat pimpinan perusahaan memberikan sambutan tertentu.

f. Pengakuan atas kinerja dan promosi jabatan

Pengakuan (*recognition*) dan promosi diberikan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas dan kewajiban, mengemban tanggung jawab secara optimal, dan menjadi teladan bagi karyawan lain, khususnya bagi karyawan baru. Dalam memberikan pengakuan dan promosi jabatan ini, perusahaan harus memiliki kriteria yang baku dan transparan sehingga dapat diterapkan secara konsisten pada seluruh karyawan.

Dimensi Pelayanan Jasa Pendidikan

Pemahaman bahwa lembaga pendidikan sebagai sebuah kegiatan yang melayani konsumen, berupa murid, siswa, mahasiswa dan juga masyarakat umum yang dikenal sebagai “*stakeholder*”. Lembaga pendidikan pada hakekatnya bertujuan memberi layanan. Pihak yang dilayani ingin memperoleh kepuasan dari layanan tersebut, karena mereka sudah membayar cukup mahal kepada lembaga pendidikan.

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian tentang jasa (pelayanan). Jasa menurut Staton adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi secara terpisah, tidak berwujud yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda-benda berwujud atau tidak¹⁶. Zeithami dan Bitner menyatakan bahwa jasa adalah suatu kegiatan ekonomi yang outputnya bukan produk dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah, seperti kenikmatan, hiburan, santai, sehat yang sifatnya tidak berwujud¹⁷. Menurut Kotler jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang

¹⁶Ibid, . 24

¹⁷ Ibid,.

dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik atau sebaliknya¹⁸.

Di atas sudah dijelaskan secara substantif tentang layanan jasa yang ada dalam pendidikan, meski belum sampai pada pendefinisian sebenarnya dalam konsep manajerial tentang layanan jasa. Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan/lembaga pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Jadi ciri pokok pelayanan adalah tidak kasat mata (tidak dapat diraba) dan melibatkan upaya manusia atau peralatan lain yang disediakan oleh perusahaan/lembaga penyelenggara pelayanan. Sehingga dari definisi diatas dapat diketahui bahwa jasa adalah kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya, dimana tidak disertai dengan pemindahan hak atau kepemilikan atas produk atau jasa tersebut dan bersifat tidak berwujud (*intangible*). Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain secara langsung. Menurut kotler dalam sampara lukman pelayanan adalah suatu kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya terikat pada suatu produk secara fisik. Selanjutnya sampara berpendapat pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan.

¹⁸ Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Dua. Salemba Empat, Jakarta, h.5

Secara umum jasa mempunyai beberapa karakteristik khusus yang berbeda dengan barang. Menurut Yazid yang termasuk dalam karakteristik jasa antara lain¹⁹:

Tidak Berwujud (*intangibility*) Jasa merupakan tindakan, proses-proses, atau unjuk kerja, bukan merupakan suatu obyek. Tidak seperti produk fisik yang berwujud serta dapat dilihat, dirasakan, dicium, diraba, didengar; produk jasa tidak berwujud secara fisik dan tidak dapat diidentifikasi oleh panca indera. Konsekuensi yang muncul dari sifat jasa yang *intangible* ini yaitu: Jasa tidak bisa dilihat, dirasakan, dicicipi, ataupun disentuh. Jasa tidak bisa disimpan. Fluktuasi permintaan jasa sulit untuk dikendalikan. Jasa tidak bisa dipatenkan secara sah, oleh karena itu jasa mudah sekali ditiru oleh pesaing. Jasa tidak bisa di-display setiap saat atau dengan mudah di komunikasikan kepada para konsumen, karena itu jasa mungkin sulit untuk dinilai oleh konsumen. Penentuan harga jasa sulit karena biaya pemrosesan jasa sulit dibedakan mana yang biaya tetap dan mana yang biaya operasi.

Tidak terpisahkan antara produksi dan konsumsi (*inseparability*). Karakteristik kaitan antara produksi dan konsumsi jasa berbeda dengan karakteristik barang. Barang biasanya dibuat dahulu baru dijual dan dikonsumsi, sedangkan kebanyakan jasa dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara simultan. Oleh karena itu jasa tidak dapat dipisahkan antara produksi dan konsumsinya. Bervariasi (*variability*). Keluaran jasa juga sangat bervariasi sehingga sulit untuk distandarisasikan. Sebab utama dari kesulitan ini adalah karena setiap individu konsumen ingin dipenuhi keinginannya dengan cara yang berbeda-beda sejak sebelum maupun selama jasa yang diinginkan itu diproses. Mudah lenyap atau kerentanan

¹⁹ Yazid, 2001. Pemasaran Jasa: Konsep dan Implementasi. Ekonosia, Yogyakarta. H. 132

(*perishability*). Jasa tidak bisa disimpan, dijual lagi, atau dikembalikan, oleh karena itu diperlukan kehati-hatian dalam menerjemahkan keinginan konsumen dalam usaha memproduksi jasa, agar tidak melakukan kesalahan yang tentunya proses perbaikan produksi jaa seringkali sulit dilakukan.

Namun secara umum jasa mempunyai beberapa karakteristik khusus yang berbeda dengan barang. Jasa mempunyai pengaruh besar dalam pemasarannya, yaitu tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan antara proses produksi dengan konsumsi, mempunyai tingkat variabilitas yang tinggi, tidak dapat disimpan dan tidak menyebabkan suatu kepemilikan Terdapat perbedaan mendasar antara produk jasa dan produk barang.

Dimensi lain pelayanan jasa pendidikan enurut zeithaml, berry dan pasuraman ada lima dimensi utama yang digunakan sebagai penentu kualitas pelayanan jasa²⁰, seperti yang dikutip Philip kotler:

- a. Keandalan (*reability*), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan.
- b. Daya Tanggap (*responsiveness*), yaitu respon atau kesigapan dalam membantu pelanggan dengan memberikan pelayanan cepat, tepat dan tanggap serta mampu menangani keluhan para pelanggan dengan baik.
- c. Jaminan (*assurance*), yaitu kemampuan karyawan mengenai pengetahuan dan informasi sesuatu produk (*good produk knowledge*) yang ditawarkan dengan baik, keramah-tamahan, dan kesopanan dalam memberikan jaminan pelayanan yang terbaik. Dalam dimensi jaminan ini terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

²⁰ Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Dua. Salemba Empat, Jakarta, h.182.

- 1) *Cometence* (kompetensi), yaitu keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki *customer service* dalam memberikan layanan kepada pelanggan.
 - 2) *Courtesy* (kesopanan), yaitu keramah-tamahan, perhatian, dan sikap yang sopan.
 - 3) *Kreadibility* (kreadibilitas), yaitu berkaitan dengan nilai-nilai kepercayaan, reputasi, prestasi yang positif dari pihak yang memberikan layanan.
- d. *Emphaty*, merupakan perhatian secara individual yang diberikan kepada pelanggan dan berusaha memahami keinginan, kebutuhan, serta kemampuan dalam menangani keluhan pelanggan secara baik dan tepat. Dimensi *Emphaty* ini terdapat unsur-unsur lainnya, yaitu:
- 1) *Acces* (akses) yaitu kemudahan memanfaatkan dan memperoleh layanan yang ditawarkan.
 - 2) *Communication* (komunikasi) yaitu kemampuan dalam berkomunikasi untuk menyampaikan pesan dan informasi kepada pelanggan melalui berbagai media komunikasi seperti personal kontak, media publikasi/promosi, telepon, korespondensi, faximili dan internet.
 - 3) *Understanding the customer* (pemahaman terhadap pelanggan) yaitu kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan serta mampu menangani keluhan para pelanggan.
- e. Bukti langsung (*tangibles*), yaitu kenyataan yang berhubungan dengan penampilan fisik gedung, ruang *office lobby* atau *front office* yang representatif, tempat parkir yang layak, kebersihan, keterampilan, keamanan dan kenyamanan.

Pengelolaan pelayanan di Bidang Pendidikan adalah melayani masyarakat bukan berjualan materi-materi atau bahan pelajaran sekolah, karena hakekat pelayanan di bidang pendidikan bukan untuk mencari keuntungan secara finansial. Oleh karena itu,

kebijakan pemerintah selalu mengupayakan bahwa pendidikan dapat dinikmati oleh seluruh rakyat di negaranya, tanpa kecuali.

Dengan berbagai alasan pemerintah untuk menangani masalah pendidikan ini, mulai dari keterbatasan pemerintah menyediakan sarana-prasarana pendidikan, sampai dengan kelangkaan Guru, maka masyarakat yang terpenggil untuk memajukan bangsanya memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam penyediaan jasa pelayanan pendidikan. Sebagai contoh, pada awal pergerakan bangsa Indonesia dalam merintis adanya kemerdekaan dari tangan kolonialis dan imperialis, banyak pesantren-pesantren tumbuh sebagai manifestasi peran swasta dalam rangka ikut-serta melayani pendidikan di masyarakat.

Pondok-pondok Pesantren inilah, yang akhirnya banyak melahirkan para pemimpin bangsa Indonesia dan kemudian mampu memerdekakan bangsanya dari belenggu kolonialis. Dan sampai sekarang, ketika dunia pendidikan membuahkan berkah teknologi dan metodologi pendidikan yang terus-menerus berkembang, maka peran pesantren-pesantren tersebut diimbangi oleh masyarakat swasta lainnya yang ikut serta melayani masyarakat dalam bidang pendidikan.

Implentasi Budaya korporat dalam pelayanan jasa pendidikan

Distribusi budaya korporat ke dunia pendidikan bukanlah hal yang sulit. Pasalnya, Lembaga pendidikan adalah suatu institusi organisasional yang mempunyai Logo, Simbol dan tujuan yang mirip dengan perusahaan. Bahkan dalam beberapa kajian manajerial disebutkan bahwa :

“...Schooling as a highly socially responsible activity, where education is connected to society more openly and clearly than it often is at present. He describes a time when

schools will overtly act as agents of social change, connecting national directions with the needs of students, mediated through support from central authority. Everyone is a learner in an effective school, and the school must be organized in such a way as to optimize everybody's learning. In order to create such a learning environment, most schools must introduce basic changes in culture..."²¹

Dalam Kutipan tersebut dijelaskan tentang keterkaitan erat lembaga pendidikan terhubung dengan pengguna jasa pendidikan. Mereka mengharapkan ada banyak hasil yang baru agar mampu membentuk sebuah budaya baru. Budaya yang berbeda dari kebiasaan yang peserta didik dapatkan dari luar sekolah. Oleh karenanya, lembaga pendidikan harus menyediakan budaya sekolah efektif untuk membuat perubahan yang baik dalam kehidupan social kemasyarakatan.

Eksistensi budaya perusahaan, sebagaimana di atas disebutkan, mempunyai prinsip pada pelayanan yang optimal dan memuaskan terhadap pengguna jasanya. Kekecewaan akan mengakibatkan reduksi penghasilan bagi perusahaan tersebut. Begitu pula semestinya sekolah, tidak menginginkan adanya penurunan *input* peserta didik setiap tahunnya. Kesamaan misi ini, perlu adanya internalisasi nilai-nilai yang baik tentang budaya perusahaan terhadap budaya sekolah. Untuk dapat menginternalisasikan budaya perusahaan dalam dunia pendidikan (birokratis) perlu kiranya disebutkan beberapa budaya yang menurut Rhenald Kasali menjadi budaya laten atau bawaan yang dapat menghambat keinginan pimpinan dalam menjelaskan visi dan misinya. Tulisan tebal berikut ini adalah beberapa 'budaya

²¹ Anne Gold and Jennifer Evans, *Reflecting on School Management* (London : Taylor & Francis e-Library, 2005), 20

organisasi' yang kurang baik dalam setiap proses perubahan, dari budaya birokratis ke korporat.

Budaya Ketakutan (*culture of fear*). Perubahan menimbulkan rasa tidak pasti dan kurang nyaman bagi mereka yang tidak memegang kendali. Pengurangan jumlah karyawan dan posisi dalam organisasi menimbulkan kecemasan-kecemasan, baik dikalangan yang akan mendapat giliran PHK maupun yang tidak. Orang-orang yang ketakutan akan merasa cemas, dan mereka yang cemas akan menyatakan kecemasan dengan berbicara, bergosip, dan menyampaikan kabar-kabar tidak resmi. Mereka menjadi kurang bergairah bekerja dan asyik membicarakan pekerjaan orang lain atau atasan-atasan pada teman-teman mereka.

Budaya Menyangkal (*culture of denial*). Terhadap sesuatu yang berubah, manusia tidak dengan serta-merta cepat menerimanya. Mereka malunya justru menyangkal. Ketika sesuatu yang biasa ditemui hilang atau berubah, manusia punya kecendrungan menyangkal. Sekali mereka menyangkal, tentu semakin lama semakin banyak yang di sangkal, dan semakin jauh pemimpin dari solusi yang sesungguhnya harus diambil²². Manusia akan sulit memperbaiki hidupnya selama ia menyangkal realitas baru. Lebih celaka lagi, biasanya manusia harus melewati suatu siklus yang tidak pendek untuk segera menerima dan mengakui perubahan. Budaya kepentingan pribadi. Dalam situasi yang berubah akan ada banyak pihak yang mendapatkan kepentingan-kepentingan pribadinya. Masing-masing orang akan berupaya mengamankan kepentingan-kepentingan yang melekat pada dirinya, seperti posisi, karier, konsep, kelompok, anggaran, fasilitas, dan sebagainya. Ketika hal ini terjadi, ikatan organisasi menjadi pertanyaan besar. Banyak pekerjaan rutin yang tidak bisa diselesaikan tepat waktu, dan akibatnya reformasi, terorganisasi,

²² Rhenald Kasali, *Change*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 275

atau langkah-langkah manajemen perubahan tidak bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Budaya mencela. Ketika orang-orang mulai mengedepankan kepentingan pribadinya maka tidak akan ada lagi respek dari para pengikut. Orang-orang akan mulai saling mencela dan sinis terhadap perilaku dan tindakan atasan-atasan dan kolega mereka yang terlalu mengedepankan urusan-urusannya sendiri.

Budaya tidak percaya. Kepercayaan atau rasa saling percaya (diluar ikatan keluarga) adalah perekat bagi suatu institusi. Ketika respek sudah tidak ada lagi dan orang-orang saling mengedepankan kepentingan pribadinya, yang ada adalah rasa saling tidak percaya. Tanpa kepercayaan, otoritas tidak lagi memberikan makna. Transaksi anatar kelompok menjadi sangat mahal, lambat, dan tidak dapat dipegang kesepakatannya.

Budaya anomi. Transisi biasanya diikuti dengan peristiwa-peristiwa penggabungan (*marger*) dan pemisah (*spin off*) bagian-bagian, unit-unit uasaha, perusahaan, departemen, dan sebagainya. Tidak jarang pula pada masa ini institusi menempatkan orang-orang baru pada kursi kepemimpinan yang datang dari luar. Mereka tidak mengikuti jalur karier tradisional melainkan melompat secara mengejutkan. Kalau pemimpin tidak cukup kuat dan pengelolaan transisi tidan sempurna, semua ini bisa menimbulkan efek anomi, yaitu kehilangan identitas cultural atau jati diri. Orang-orang yang kehilangan jati diri atau identitas cultural dapat digambarkan sebagai orang yang berpakaian yang tidak pada tempatnya.

Budaya mengedepankan kelompok. Tidak semua perasaan tidak senang terhadap situasi baru dapat dinyatakan secara terbuka oleh manusia. Meski atasan atau pemimpin puncak belum secara resmi mengambil langkah-langkah perubahan, suatu bocoran (*issue*) tentang kebijakan bisa saja menimbulkan kegamanan-kegaman. Perasaan-perasaan tidak senang itu

dapat diungkapkan dalam bentuk nostalgia. Ketika orang-orang mulai bernostalgia maka itu pertanda bahwa mereka kurang senang terhadap situasi sekarang. Biasanya, nostalgia akan bergerak di lingkungan yang homogen, yaitu subkultur, seperti kelompok profesi, kesamaan kelas/strata, angkatan saat masuk, jender, kelompok etnis tertentu, kelompok agama, dan seterusnya. Kelompok-kelompok ini tampak dalam berbagai aktivitas, termasuk aktivitas yang menyuarakan aspirasi pekerja, seperti serikat-serikat pekerja.

Konsep implementatif budaya korporat dalam pelayanan jasa pendidikan Dalam buku *Fundamental Aspect of technological Education* disebutkan ada tiga pola pendekatan yang berkaitan antara *Technologi* dan pendidikan. Pendekatan pertama adalah pendekatan *Software*, yaitu pendekatan nilai-nilai teknis yang ada dalam teknologi, kemudian dipraktekkan dalam pendidikan. Sebagai contoh, adanya sekolah kejuruan yang menyediakan produk jadi untuk menambah kekuatan ekonomi Indonesia. Pendekatan kedua adalah *hardware approach* yaitu penggunaan alat-alat technologis di praktek pendidikan yang ada di Indonesia. Sebagai contohnya adalah LCD, CCTV dan beberapa produk teknologi lainnya.

Sedangkan yang terakhir adalah pendekatan sistem (*system approach*). Pendekatan ini disebut juga technological manajemen. Yaitu menganggap perangkat-perangkat operasional yang ada dalam computer atau software system sebagai suatu kesatuan yang berkaitan dan tidak bisa berjalan kalau ada yang disfungsi²³. Penjelasan pendekatan penulis maksudkan untuk memberikan gambaran bahwa proses system teknologi saja bisa diimplementasikan dalam pendidikan. Apalagi sesama satu system berkarakter organisasi yang mempunyai kemiripan.

²³ Indian Ministry Of Education *Fundamental Aspect of educational technology* (New York : Oxford Library Press, 2004), 45

Dalam kajian institusional atau kelembagaan, dalam teknologi pendidikan, dibagi mejadi tiga institusi organisasi yang berbeda-beda. Pertama adalah lembaga atau institusi bisnis, tuntutan peran lembaga ini adalah “daya saing yang kuat”. Sedangkan nilai-nilai ikutan (laten) yang mestinya ditinggalkan adalah Materialisme, manipulasi informasi, perilaku eksekutif yang kurang loyal, ketidak percayaann.

Lembaga kedua adalah pemeritah, tuntutan peran baru mereka adalah efesiensi, pelayanan, keterbukaan, kewirausahaan dan otonomi. Sedangkan kebiasaan klasik yang meti dihilangkan adalah self interest, korupsi, kedaerahan dan kekuasaan. Hal yang mesti dilakukan tersebut bisa diuji melalui empat pilar *good governance*. *Partisipatori Transparansi, Akuntabilitas, efesiensi dan efentitas*.

Lembaga yang terkahir yang adalah pendidikan. Lembaga ini dituntut peranan pengembangan kualitas, daya saing dan otonomi. Sedangkan kebiasaan yang mesti ditinggalkan adalah komersialisasi dan berpusat pada pasar. Dari beberapa aspek-aspek kelembagaan yang disebutkan diatas, pengembangan kualitas misalnya. Hal itu bisa dilaksanakan kalau total quality management benar-benar dilaksanakan. Kajian tentang menejement yang paling terkhir adalah manajemen perusahaan dan kaitannya budaya perusahaan.

Nilai-nilai dan karakteristik yang bisa diterapkan disekolah pada kategori manajerialnya adalah sebagai berikut :

- a. Budaya korporat membentuk dibentuk oleh keyakinan individu-individu. Dalam dunia pendidikan, tauladan tokoh pendiri dan perilaku Guru akan selalu diikuti oleh para peserta didiknya. Guru adalah tauladan dan penutan untuk diguguh dan ditiru. Maka menciptakan pembiasaan menjadi suatu kebudayaan di sekolah, membutuhkan peran serta Guru dan para staff dibawah kepala sekolah.

- b. Budaya korporat mencerminkan Aspirasi anggotanya. Dalam pengambilan suatu keputusan, lembaga semestinya mendengarkan hasil-hasil observasi yang dilakukan para Guru dan Staff terhadap kinerjanya. *Manajemen By Objective* (MBO) menjadi alternative sistem yang merepresentasikan proses tersebut.
- c. Budaya korporat memiliki sosiodinamika. Fleksibilitas dan kelenturan aura menunjukkan bahwa lembaga pendidikan mengakomodasi seluruh kepentingan yang diinginkan, khususnya stakeholder dan peserta didik.
- d. Budaya korporat memiliki konsekwensi. Ada dua konsekwensi pengimplementasian budaya korporat ini. Kadang positif kadang pula negative. Positif karena budaya ini ditanamkan melalui kajian-kajian keilmiahan yang cukup kuat. Negatif, apabila dekonstruksi budaya lama yang dilakukan tidak bisa membawa kepercayaan yang baik kepada seluruh elemen yang ada di sekolah tersebut.
- e. Budaya korporat adalah "Belajar". Belajar yang dimaksudkan adalah budaya korporat akan mencari terus menerus sistem dan pola yang cocok. Tidak ada sistem yang baku dan paten dalam budaya korporat.
- f. Budaya korporat memperkuat *image* atau citra. Image sekolah biasanya dimasukkan dalam slogan-slogan sekolah tersebut. Misalnya, Sekolah Unggulan, Sekolah Salaf (keagamaan), Sekolah modern dan masih banyak lainnya sekolah yang berlabelkan keinginan-keinginan nilai yang dibangun oleh para *founding father* sekolah tersebut.
- g. Budaya korporat membentuk hubungan sinergi . Sinergi dalam bahasa Yunani diartikan dengan "bekerja dengan". Artinya, budaya korporat menginginkan adanya kerjasama yang baik antar team dan pokja pada sebuah lembaga.

Usaha untuk menciptakan budaya yang seperti diatas memiliki karakteristik seperti disebutkan diatas, bukanlah perihal yang sulit. Pasalnya, nilai-nilai pendidikan mempunyai kesamaan dengan sistem budaya korporat. Namun, permasalahan yang diangkat dalam tulisan ini bukan hanya sistem kependidikan, melainkan pelayanan Jasa yang secara spesifik dikelola oleh bagian tata Usaha dan pemimpin-pemimpin dalam sekolah tersebut. Konsep pelayanan jasa yang baik adalah ketersediaan seluruh aspek yang diinginkan oleh para pelanggan. Kebutuhan utama dari pendidikan adalah ketersediaan sarana pembelajaran bagi peserta didik. Bagi orang tua adalah informasi-informasi yang selalu diinginkan tentang perkembangan-perkembangan peserta didik dan sekolah.

Strategi pelayanan jasa lembaga pendidikan melalui budaya korporat sekolah terhadap masyarakat hampir mirip dengan birokrasi pemerinatahan. Slogan yang paling sering terdengar adalah “kalau bisa dipersulit, kenapa dipermudah”. Inilah yang mau dirubah oleh budaya korporat dengan istilah “*Simplicity is beautiful*” maksud ungkapan ini adalah proses prosedural yang begitu rumit dan disederhanakan sesingkat mungkin. Tema yang terkenal adalah “kalau bisa dipermudah, kenapa dipersulit”. Contohnya, kartu telekomonikasi yang dulunya sulit diproses sekarang dipotong dan disingkat menjadi sangat mudah.

Budaya lainnya di sekolah, dalam pelayanan jasa, adalah pelayanan perseorangan. Fakta lapangan menunjukkan bahwa dalam dunia pendidikan. Para Staff atau karyawan sekolah tidak memiliki perilaku organisasi yang sama. Ada yang ramah, ada yang suka marah, ada yang mudah ada pula yang memerpsulit. Fakta-fakta lainnya adalah bagaimana sekolah memberikan sambutan yang berbeda-beda pula. Hal ini tidak akan pernah kita lihat dalam dunia perbangkan atau perusahaan besar. Seragam yang sama,

sapaan yang santun, dan sistem pelayanan yang sama meski berbeda orang yang melayani.

Inilah yang oleh beberapa peneliti dan praktisi pendidikan inginkan. Merubah kebiasaan budaya birokratis yang kaku menjadi budaya perusahaan-perusahaan yang ramah. Buchori Alma dan Tobroni menyebutkan bahwa pelayanan pendidikan saat ini harus banyak mencontoh kebiasaan-kebiasaan yang lebih fleksibel. Penyeragaman karyawan dan pelatihan-pelatihan mengedepankan kepada pelayanan yang mudah dan ramah²⁴.

Demikianlah, konsep-konsep dan proses implementatif yang diinginkan untuk membentuk budaya perusahaan dalam dunia pendidikan. Budaya yang *customer oriented* dan mengedepankan kesantunan dan kesopanan. Konsep dimana sekolah akan menjadi baik citranya apabila mampu secara kontinu melaksanakan budaya tersebut. UI sudah membuktikan sistem pelayanan yang berbasis korporat ini dan sangat berpengaruh terhadap kebiasaan stakeholder mereka.

Kesimpulan

Terdapat dua *core subject* yang dapat disimpulkan pada pembahasan kali ini, yaitu tentang budaya-budaya yang menghambat dalam pelaksanaan budaya korporat. Subjek pertama adalah beberapa hambatan atau kendala-kendala yang akan dihadapi oleh perusahaan atau organisasi lainnya. Subjek kedua, adalah konsep implementatif dalam melaksanakan budaya korporat setelah meminimalisir penyumbat terlaksananya budaya korporat.

Adapun penghambat tersebut biasa dikenal dengan beberapa budaya laten birokrasi atau organisasi. Salah satunya adalah budaya menyangkal dan berkelompok sesuai dengan

²⁴ Alma, Buchari. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, 2005. Edisi Revisi. Alfabeta, Bandung.,hal;

kepentingan mereka. Budaya menyangkal ada diakibatkan karena mereka tidak dapat mempercayai idea gagasan yang dimunculkan oleh seseorang atau pimpinan dalam organisasi. Sedangkan budaya kelompok yang berkepentingan, adalah suatu kelompok yang biasanya kelompok klasik yang tergantikan posisinya oleh kelompok baru.

Fakta kendala penolakan atau penyangkalan dalam melaksanakan budaya korporat ini tidak begitu tampak. Namun, biasanya budaya penyangkalan dikarenakan adanya kepentingan kelompok yang merasa terancam dengan beberapa aturan-aturan baru yang dikeluarkan oleh adik angkatannya tersebut. Seba itulah, strategi kepemimpinan dibutuhkan untuk memberikan pemahaman (*mutual understanding*) antara pengurus sekolah dan para mantan pengurus yang sama-sama merasa punya hak dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Dalam pandangan penulis apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dan staff-nya untuk memberikan pemahaman kepada para pendahulu mereka sangatlah bagus. Mereka secara teoritik bisa disebutkan dengan istilah *seeing-and-believing*. Teori ini disebutkan oleh Rhenald kasali, bahwa budaya menyangkal dan kepentingan kelompok hanya permasalahan “ketidaktahuan” serta rasa terancam secara psikologis semata. Untuk menghilangkannya, mereka diajak untuk melihat (baca: *see*) kemudian mereka akan mempercayai (*believing*). Dari kepercayaan tersebut, maka akan menghilangkan ketakutan-ketakutan psikologis yang lama dipendam.

Konsep implementatif dalam budaya korporat yang dapat dilakukan dalam lembaga pendidikan dalam bentuk pelatihan, penciptaan standard, dan motivasi, konsistensi serta tauladan kepemimpinan. Pelatihan diberikan kepada mereka yang dianggap membutuhkan pengetahuan dan kompetensi yang lebih. Sedangkan standar perilaku organisasi diberikan untuk mengikat

keseragaman dan keberagaman. Motivasi dan kawan-kawan pun dilakukan untuk mengangkat keyakinan dan komitmen para karyawan, guru dan kepala sekolah sendiri bahwa nilai-nilai korporat yang dibangunnya merupakan suatu konsep yang mapan dan mengagumkan.

Tindakan dan program kerja seperti ini sesuai dengan apa yang disebutkan oleh H.A.R Tilaar yang menyebutkan bahwa ada perubahan paradigma pendidikan Indonesia dari karakter birokratis, ke karakter korporat, yang perlu digaris bawahi bahwa jangan sampai lembaga yang mengangkat budaya perusahaan tersebut sebagai wujud lain dari komersialisasi pendidikan, sehingga membuat sekolah sulit untuk dijangkau bagi masyarakat yang kemampuannya di bawah rata-rata.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung, Alfabeta, 2005
- _____, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, 2008
- PB, Triton, *Manajemen Strategis ; Terapan Perusahaan dan bisnis*, Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2007
- Kasali, Rhenald, *Change*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005
- _____, *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia*, Jakarta; Pustaka Utama Grafiti, 1994
- Duncan, W. Jack *Organization Culture : Getting Fix on Elusive Concep*”, *Academy of Managemen Executive*, 3, 1989
- A.B, DR, Susanto, *Menjadi Supercompeny*, Jakarta: PT. Elek Media, 2004.

Rambat dan Hamdani, Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta, Salemba Empat, Edisi dua, 2004

Yazid, *Pemasaran Jasa: Konsep dan Implementasi*, Yogyakarta, Ekonosia, 2001

Jennifer Evans, Anne Gold, *Reflecting on School Management*, London : Taylor & Francis e-Library, 2005

Indian Ministry Of Education, *Fundamental Aspect of educational technology*, New York : Oxford Library Press, 2004